



危机管理需要未雨绸缪

企业Q&A

对任何企业来说，业务是否得以持续是至关重要的。本地中小企业能从新加坡近期所发生的一些事件中，吸取到什么危机管理和沟通经验呢？公司如何做好这方面的准备？

新加坡管理大学李光前商学院企业通讯副教授格雷戈尔·哈弗（Gregor Half）博士指出，危机可分成两种。

第一种是当企业的表现或所肩负的责任，达不到客户的预期。哈弗博士指出，一般来说，这类出错并非技术问题，而是企业忘记了它们所肩负的责任。

管理大学李光前商学院企业通讯副教授格雷戈尔·哈弗博士指出：为潜在的危机做准备需要时间、管理层的关注和资金的预算。但未雨绸缪，预先做好准备所需的成本，远低于危机发生后，对公司声誉造成的损失。（SMU提供）

他说：“当新加坡野生动物保育集团（Wildlife Reserves Singapore）取消了在夜间动物园的万圣节庆祝活动，在保护动物这方面，他们做的没错。然而，公众认为，当局的首要责任是为本地家庭提供娱乐活动，因此取消万圣节活动就意味着集团失职。”

第二种危机的发生，是当企业违反了一直以来所推崇的价值观。例如：沃尔玛在中国的业务非常成功，在130多个城市经营超市。沃尔玛的承诺是，以中国的利益为出发点，尽量在当地进行生产。因此当有消息称沃尔玛欺骗重庆的顾客，让他们相信普通的猪肉是有机猪肉时，反弹就非常大了。

哈弗博士表示，另外两种情况也会给危机火上加油或煽风点火。

首先，一次危机会让酝酿已久的严重不满情绪宣泄出来。

不久前，香港杜嘉班纳（Dolce & Gabbana）的一名保安阻止摄影师拍摄店面的照片。公司称只有外国和中国大陆的游客能被允许拍摄店面的照片。在面簿上，近1万5000人对此宣泄了不满，其实这背后的主因是大陆人和香港居民之间早已存在紧张关系。

同样的，康福德高调高德士车资也成为许多新加坡人互相抱怨生活成本上涨时所针对的目标。抱怨者也许对一些过去的事件不满，但他们需要新的“诱因”来发牢骚。

其次，如果人们能够通过手机相机轻松传看有关危机的信息，这场危机会烧得更广、更快。人们能够把现场情况拍摄下来，传给亲朋好友，并在网上迅速流传。SMRT地铁车窗被打碎的照片在面簿上到处可见，直到Abercrombie & Fitch的照片出街后，SMRT才得以稍微喘息。

然而，华侨银行去年提款机出故障时，情况就好一些，因为提款机的照片没有渲染力，在系统修复以及银行道歉后，公众对这一事件的兴趣也淡了下来。

“不愿置评”杀伤力最大

企业应该如何做好准备呢？

哈弗博士说：“企业在任何时候，都要拥有危机沟通计划，每年进行评估并培训员工。千万不要说‘不愿置评’，因为这就好比在说‘我们不在乎你们是怎么想的’，杀伤力最大。”

当公司陷入第一种危机时，最好先公开承认是公司让顾客失望了。如果公司并没有错，可以不需要正式道歉，但绝不应该责怪公众的期望值太高。

过后，公司需要解决技术方面的问题，采取措施确保这不再发生，并告诉公众问题已经解决，以及公司做了些什么来防止问题再次发生。如果公司能够让公众看到所采取的措施，并转发和公布，那就更好了。

例如：OB上个月恢复生产旗下的Ultra Brand卫生棉条，并通过一个音乐录影，向每一名访问公司网站的女性，针对早前的供应问题致歉。

然而，具有象征意义的危机，影响就比较深远，并不是那么容易就能解决的。有时候需要整个行业甚至多个国家一起采取行动。例如：公众对银行在金融危机中所扮演的角色不满，就算一家银行的总裁削减花红，并不会改变公众的看法。

第二种危机同样需要以上的这些对策，但公司还需与公众重新对话，了解他们所看重的价值观是什么。为了迎合这些价值观，企业或许需要改变商业模式。例如迪斯尼很容易成为抗议肤浅娱乐文化入侵批评者所攻击的对象。在上海开设一家英语补习中心，为当地的教育做出贡献，就是聪明的做法。

哈弗博士指出，为潜在的危机做准备需要时间、管理层的关注和资金的预算。但未雨绸缪，预先做好准备所需的成本，远低于危机发生后，对公司声誉造成的损失。

他也提醒企业不应该反应过度。因为时不时总会出现负面的媒体报道、愤怒的网民或偏激的博客，但并非所有这些都会引发危机。



本专版每逢星期四刊登。欢迎商团提供资讯，请传真到63198125或电邮到zbcj@sph.com.sg